

INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO NORDESTINO

Edjackson Marques Ferreiraⁱ
Andre Gustavo Carvalho Machadoⁱⁱ
Walter Fernando Araújo Moraesⁱⁱⁱ

RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em analisar as manifestações dos principais conceitos-chave das teorias de internacionalização a partir da trajetória de empresas pertencentes ao setor sucroalcooleiro nordestino. Seis teorias foram selecionadas para nortear a análise empreendida: *Ciclo de Vida*, *Modelo Uppsala*, *Escolha Adaptativa*, o *Paradigma Eclético*, *Visão Baseada em Recursos* e *Modelo Diamante*. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de documentos do setor e de entrevistas semi-estruturadas. Na etapa de análise dos dados, foi utilizado o *software* Atlas.ti. Como resultado, evidenciou-se que, nas empresas do setor sucroalcooleiro nordestino, há forte presença de aspectos relacionados à localização e recursos internos, oriundos no *Modelo de Diamante*, no *Paradigma Eclético* e no modelo de *Visão Baseada em Recursos*. Observa-se, ainda, que a formação de uma forte rede interna, contemplada pela Teoria de Redes, também se mostrou importante para compreensão de tal fenômeno. As demais teorias analisadas tornaram-se menos aplicáveis, principalmente (a) pela natureza típica do setor sucroalcooleiro no estado da Paraíba, centrada em exportação indireta, e (b) por corresponder a produtos fortemente padronizados.

Palavras-chave: Setor Sucroalcooleiro. Internacionalização. *Trading Companies*.

i Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Programa de Mestrado em Administração da UFPB/PPGA; edjacksonmarques@yahoo.com.br; Cidade Universitária - João Pessoa/PB.

ii Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Professor Adjunto do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB; agcmachado@gmail.com; Cidade Universitária - João Pessoa/PB.

iii Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Professor Titular do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE; wfam@br.inter.net; Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife/PE.

1 INTRODUÇÃO

A produção mundial de açúcar foi de 154.225 milhões de toneladas (mmtons) em 2008/09 para um consumo de 164.593 mmtons no mesmo ano. Já para 2009/10, a produção estimada foi de 159.042 mmtons, e o consumo, de 167.446 mmtons (DATAGRO, 2010). Observa-se, pois, um quadro preocupante para os países dependentes do mercado externo, e oportuno para aqueles que possuem grande potencial produtivo. Nota-se que, apesar de a produção de açúcar ter crescido ao longo dos últimos anos, não foi suficiente para abastecer a demanda do mercado mundial, que se utilizou de parte do produto em estoque.

Analisando-se os 10 maiores produtores mundiais de açúcar para 2009/10, percebe-se que apenas dois deles mantiveram uma taxa de crescimento no período de 2007/08 a 2009/10: o Brasil, com 11%, e União Européia, com apenas 1% (BARON, 2009). Assim, a imagem brasileira na economia de escala global e a internacionalização do setor sucroalcooleiro passam a assumir um papel estratégico e determinante.

Alguns fatores contribuíram para destacar o país como principal *player* desse setor. Entre eles estão (a) a privatização e a entrada de capital externo como ativos físicos nessas empresas nos anos 90, (b) os impactos ambientais sofridos pelos principais países concorrentes, (c) a grande área para exploração disponível e (d) o controle das atividades de exportação repassado para as *trading companies* no comércio da produção brasileira (BENETTI, 2004). Além disso, o setor sucroalcooleiro do país apresenta os menores custos de produção, além de possuir os maiores níveis de produtividade e de rendimento industrial, comparativamente aos seus principais concorrentes (VIDAL; SANTOS; SANTOS, 2006).

Nas regiões Norte e Nordeste do país, por seu turno, encontram-se grandes quantidades de terras disponíveis e com qualidade para plantio, mão-de-obra barata, condições de clima favoráveis, além de portos centrais e mais próximos dos países de destino — fatores que contribuem, sobremaneira, para o alcance de vantagens comparativas.

Nesse cenário, benefícios decorrentes da localização — como os encontrados na região Nordeste —, ampliação do tamanho do mercado, retorno sobre os investimentos e economias de escala são incentivos que, corriqueiramente, influenciam as empresas a recorrerem a estratégias internacionais (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008). Ademais, a entrada em novos mercados, como opção estratégica à comercialização local, permite atenuar os impactos do excesso da oferta sobre a demanda, impedindo uma baixa acentuada do preço do produto.

Diferentes abordagens têm sido adotadas para compreender o processo de internacionalização, todavia as teorias referentes a essa temática são caracterizadas pela inexistência de um modelo ideal que descreva a realidade desse tipo de atividade. Consta-se, também, que muitas teorias têm sido formuladas com esse objetivo, mas contrapõem-se a outras, parecendo demonstrar sua inaplicabilidade em diferentes realidades (ANDERSEN, 1997).

Além disso, em estudos de casos realizados no exterior e em território nacional (VASCONCELLOS; SUN; FACCIOLI, 2002; BRITTO, BORINI, SOUZA, 2003; DU, 2003; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2004; ORTEGA; BRASILK; ORTEGA, 2004; NATÁRIO NETO, 2006; RODRIGUES *et al.*, 2006; PROENÇA; FERREIRA; OLIVEIRA JR., 2006; FREITAS, 2008), observa-se a inclinação dos autores a utilizar como referência apenas uma ou algumas das teorias de internacionalização. Entretanto, Foester (1996) destaca que apenas vemos o que compreendemos ou, do contrário, não o vemos, pois a observação é conduzida e limitada por experiências passadas, expectativas, hipóteses, problemas e teorias. Por conseguinte, a falta de embasamento teórico que contemple variadas perspectivas pode limitar a compreensão de certo fenômeno.

Nesse contexto, questiona-se: *como se manifestam os principais conceitos-chave das teorias de internacionalização ao longo da trajetória de empresas pertencentes ao setor sucroalcooleiro nordestino?*

O objetivo do presente trabalho é analisar as manifestações dos principais conceitos-chave das teorias de internacionalização ao longo da trajetória de empresas pertencentes ao setor sucroalcooleiro nordestino.

O artigo está assim estruturado: inicialmente foi elaborada uma breve fundamentação teórica, contemplando seis teorias clássicas relevantes à compreensão do tema. Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos, destacando o estudo de casos múltiplos e o software *Atlas.TI* como estratégia e ferramenta de análise, respectivamente. Logo depois, foram discutidos os resultados, à luz do referencial teórico selecionado, e elaboradas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias de internacionalização

Dentre as diversas teorias de internacionalização, Kovacs e Oliveira (2008) destacam seis: o *Ciclo de Vida do Produto* (VERNON, 1966; 1979; VERNON; WORTZEL; 1988), o *Modelo Uppsala* (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; MELIN, 1992), a *Escolha Adaptativa* (LAM; WHITE, 1999), o *Paradigma Eclético de Internalização* (DUNNING, 1980; 1988; 2001; DUNNING; ARCHER 1987), a *Visão Baseada em Recursos* (*Resources-based view* – RBV) (BARNEY, 1991, 2001; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; FAHY, 1996; 2002) e o *Modelo Diamante* (PORTER, 1989; 1991; 1999).

A partir da evolução dos conceitos presentes nas teorias supracitadas, outras abordagens têm sido desenvolvidas para melhor explicar o processo de internacionalização, como é o caso das *networks*. Elas são percebidas como uma adaptação do Modelo Uppsala, já que o comprometimento com o mercado externo não é visto como gradual, mas sim como possível a partir do momento em que um dos elementos da *network* se internacionalize (SASI; ARENIUS, 2008). Essa nova abordagem baseia-se em duas premissas: (1) as empresas são dependentes umas das outras e (2) suas atividades precisam ser coordenadas (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Com o objetivo de criar uma representação conceitual, certos estudiosos do tema sugeriram o modelo de prisma de internacionalização (WHITELOCK, 2002; BORINI *et al.*, 2006), composto por um grupo de teorias que interagem entre si para melhor explicar o processo. A premissa é a de que as teorias tendem a apresentar visões diversas e uma realidade parcial. Com a análise em forma de prisma, obter-se-á um modelo estruturado de análise complexa de acordo com os pontos abordados em cada autor.

Analisando-se a existência de certas convergências entre as teorias, no que diz respeito a palavras-chave que pudessem ser aplicadas como norteadoras de manifestações de eventos e decisões nos processos de internacionalização, Kovacs (2009) percebeu a emergência de seis elementos-chaves, quais sejam: LOCALIZAÇÃO, RECURSOS TANGÍVEIS, RECURSOS INTANGÍVEIS, ESCOLHAS GERENCIAIS, APRENDIZAGEM e AGENTE EXTERNO (Figura 1).

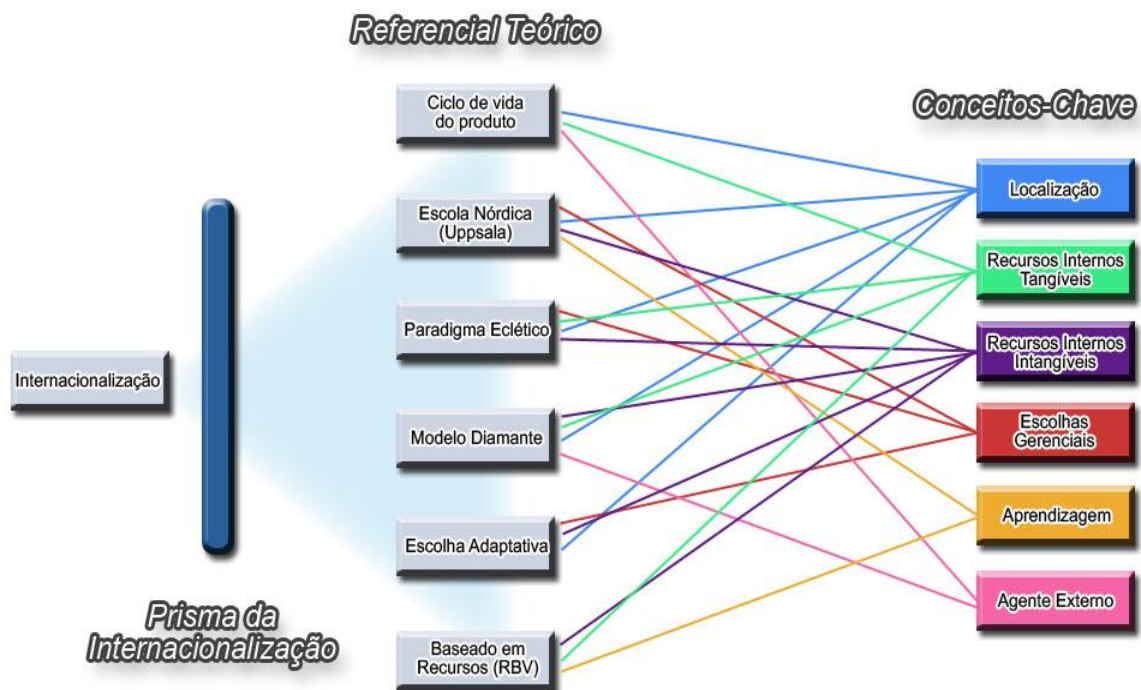


Figura 1 – O prisma da Internacionalização: principais teorias e elementos-chaves.

Fonte: Adaptado de BORINI *et al.* (2006) e KOVACS (2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa foi a de estudo de caso (YIN, 2001). O processo de seleção dos casos deve ser determinado não apenas por propósitos e questões da pesquisa, contexto teórico e proposições, mas também deve ser levado em consideração o impacto de certas restrições, tais como acessibilidade, recursos e tempo disponível (ROWLEY, 2002). Nesse sentido, foram selecionadas, inicialmente, duas empresas (A e B) do setor sucroalcooleiro no estado da Paraíba.

Amaratunga e Baldry (2001), por seu turno, observam que a seleção de casos inevitavelmente envolve descrição e julgamento, de modo a selecionar aqueles que provejam acesso conveniente e as melhores informações para o propósito do estudo. Sob essa última perspectiva, Merriam (1998) destaca que a determinação de critérios de seleção é essencial para a escolha dos casos.

A seleção das empresas estudadas se baseou nos seguintes critérios: maior faturamento; tempo de prática nas exportações (ambas possuem mais de 20 anos de comércio exterior); e posse capital nacional, pressupondo-se liberdade superior em adotar suas próprias decisões.

Em ambas as empresas, devido às características específicas da estrutura organizacional voltada para o comércio exterior, os sujeitos-alvo foram os respectivos diretores presidentes. Por meio dos primeiros contatos realizados com os representantes das empresas-alvo do estudo, foi possível constatar que os *players* do setor sucroalcooleiro da Paraíba recorrem aos serviços de *trading companies* para executar as atividades de exportação da produção do açúcar. Nesse contexto, buscou-se também entrevistar um dos diretores de *trading companies* (empresa C) envolvidas com uma das empresas paraibanas pesquisadas.

Para obtenção de uma visão mais ampla do setor, contatou-se também o presidente do Sindicato da Indústria de Fabricação de Açúcar e Alcool do Estado da Paraíba (SINDALCOOL). Assim, ao todo, quatro executivos das quatro organizações (executivo da Empresa A, executivo da Empresa B, executivo da Empresa C e presidente da Sindalcool) participaram da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de documentos do setor e de entrevistas semi-estruturadas (MERRIAM, 1998). Por meio dos documentos, foi possível não só compreender as mudanças ocorridas na safra de 2008/2009, como também a visualização do contexto atual das exportações, as projeções da safra 2009/2010 e 2010/2011 e as possíveis crises do setor.

As entrevistas foram alicerçadas em roteiros de tópicos, construídos de acordo com as percepções observadas no prisma teórico (Figura 1), adaptado de Kovacs (2009). As entrevistas nas Empresas A, B e C foram gravadas e, depois de transcritas na íntegra, enviadas para os entrevistados para que identificassem imprecisões. A entrevista com o presidente do SINDACOOOL foi realizada via e-mail. O período de realização das entrevistas ocorreu entre os meses de outubro de 2009 e março de 2010.

Para auxiliar na análise dos dados, foi utilizado o *software* Atlas/ti, versão 6.0. As teorias de internacionalização estudadas foram relacionadas no *software* por meio das manifestações de seus conceitos-chave observáveis ao longo das entrevistas realizadas. Esses conceitos foram nomeados, didaticamente, como códigos, os quais direcionaram os dados obtidos com as entrevistas dentro dos conceitos-chave extraídos das teorias. Em seguida, foi realizado o agrupamento de inúmeras informações, o cruzamento das desses dados e o mapeamento visual dos cruzamentos em manifestações.

Para análise no *Atlas/ti*, é necessário que o pesquisador detenha uma metodologia definida e estruturada devido ao caráter flexível, multifuncional e de ampla adaptabilidade do *software*. Assim, inicialmente, preparou-se uma unidade hermenêutica, compartimento responsável pelo armazenamento de um estudo a ser trabalhado, com os seguintes códigos: *aprendizagem, localização, agente externo, recursos tangíveis, recursos intangíveis, escolhas gerenciais*.

Ao longo da análise dos dados, entretanto, emergiram mais outros três códigos baseados em elementos que compõem o entendimento das estratégias: *o processo de formação de estratégias, networks e o contexto externo*. Assim, ao todo, foram utilizados nove códigos. Os códigos foram relacionados no decorrer dos textos das entrevistas, atribuindo a cada trecho um código que o caracterizasse. Muitas vezes os códigos, inicialmente distintos, relacionavam-se, sendo destacado mais de um código por trecho — o que permitiu a observação de pontos em que as teorias convergiam. Também se calculou a frequência dessas interações textuais, com uma tabela que demonstrava convergências entre códigos.

4 RESULTADOS

Evidenciou-se que o código *localização*, no contexto analisado, foi mais relevante do que os demais. É o que se depreende por meio das 18 citações que contemplaram esse código, representando uma frequência de 25,64% de todo processamento das entrevistas. A explicação para essa evidência parece ser a existência de terras próprias para o cultivo da cana existentes no Brasil — dado resultante da experiência de décadas no setor, da seleção de áreas produtivas perto de portos, do clima e de premissas de inovações tecnológicas, com apoio de universidades, centros de pesquisa e do próprio governo.

Como explica Porter (1989), essas vantagens advêm dos diversos compostos de uma nação. É a combinação da estrutura, de empresas similares, experiência, fatores humanos, naturais e tecnológicos que propiciam sinergia, tornando uma nação um modelo de excelência em um setor em particular.

A influência do código *localização* é corroborada por outros dados: *os recursos tangíveis*, presentes em 11 citações (11,58% do conteúdo analisado) e *os recursos intangíveis* em 10 citações (presentes em 5,58% do texto). Sob a perspectiva da RBV, as vantagens de internacionalização são baseadas na percepção dos recursos de valor, dos fortes fatores intrínsecos (*tangíveis* e *intangíveis*) que determinada empresa possui e de como transformar essas vantagens típicas da empresa em permanentes durante sua inserção nos mercados internacionais (BARNEY, 1991).

Os recursos (conhecimento tecnológico, mão-de-obra, grande disponibilidade de terras apropriadas para cultivo, experiência, relacionamento com outras empresas) são citados como cruciais pelos entrevistados das empresas na obtenção de vantagens competitivas e, aliados ao código de localização, estão presentes em 42,81% das respostas dos entrevistados. No discurso do entrevistado A, observa-se uma reflexão sobre as vantagens em exportação do Nordeste comparando-se ao Centro-Sul:

Os elementos dos códigos localização, recursos tangíveis e recursos intangíveis são descritos extensamente na *Teoria do Diamante* de Porter (PORTER, 1989) — segundo a qual cada determinante corresponde a um *diamante* —, no *Paradigma Eclético* (DUNNING, 1980, 1988, 2001; DUNNING; ARCHER 1987) e em *RBV* (BARNEY, 1991, 2001; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; FAHY, 1996. Tais teorias contribuem, sobremaneira, na tentativa de explicar as estratégias seguidas pelas empresas analisadas e oferecem indicadores conceituais aptos para oferecer compreensão da realidade atual do setor sucroalcooleiro nordestino, norteamento para a tomada de futuras decisões e melhor

entendimento de como o país tem alcançado certas vantagens competitivas no mercado internacional.

De acordo com o modelo de Porter (1989), pode-se indicar que o Brasil detém um diamante quase completo: no primeiro determinante, *condições de fatores*, apresentam-se o clima favorável, terras cultiváveis, mão-de-obra, experiência no cultivo de cana-de-açúcar em larga escala e portos posicionados estrategicamente.

Em relação à *demandas*, aspecto presente no segundo determinante, o país ocupa o quarto lugar na escala mundial dos países consumidores — com o consumo de 12,4 milhões de toneladas (BARON, 2009; KINGSMAN, 2009), com taxas de crescimento de 3% ao ano. Nota-se que o produto é fortemente utilizado dentro da própria economia, agregando processos de qualidade, novos investimentos e antecipando necessidades. Também a indústria alimentícia brasileira utiliza dos diversos tipos de açúcar para produção de outros bens, o que permite estabilidade na demanda do produto interno.

No âmbito das indústrias correlatas e de apoio, o *terceiro determinante*, o país desenvolveu, ao longo do tempo, importantes procedimentos tecnológicos, decorrentes de pesquisas empreendidas por universidades, laboratórios e centros de pesquisa parceiros.

No quarto determinante, composto pela *estratégia*, estrutura e rivalidade, procura-se atingir excelência nos métodos de produção, inovação de novos derivados e tecnologias baseadas na forte concorrência interna. No que diz respeito à rivalidade interna, esse determinante é parcialmente percebido no setor paraibano. Acerca do tema, o entrevistado A comentou: “a concorrência não se dá por empresas internas, porém por blocos de países produtores.”

Entre os códigos propostos na análise, aquele de menor percepção nos discursos dos entrevistados foi o que se refere às escolhas gerenciais, presentes em oito citações, correspondentes a 5,49% das ocorrências no texto. A razão da baixa manifestação dessa característica parece ser devida ao papel desempenhado pelas *trading companies*.

As empresas analisadas transferem a logística, as atividades de internacionalização, as responsabilidades e os retornos decorrentes do comércio exterior para a *trading*, sendo as primeiras responsáveis apenas pela produção e pela entrega da encomenda nos portos. De acordo com os entrevistados das empresas A e B, não importa para essas usinas o conhecimento dos mercados compradores. Ademais, com a valorização do açúcar e álcool no próprio país, eles afirmam não ser vantajoso produzir para o mercado externo.

Nessa perspectiva, depois de suprir as metas para o mercado interno, exporta-se apenas o excedente da produção.

Na realidade de exportação por meio de *tradings*, a validade da *Teoria do Ciclo de Vida do Produto* parece apenas poder ser aplicada caso se desconsidere a instalação gradual que aborda a teoria — iniciando com atividades exportadoras até a implementação de subsidiárias próprias —, e se considerem suas etapas — *início, crescimento, maturidade e declínio* — como divergentes para cada país. Afinal, cada um deles possui um ciclo diferenciado de acordo com suas características peculiares.

Observa-se que, em cada país, o produto se apresenta em um estágio diferenciado e, quando características inovadoras na indústria local são identificadas, dificilmente elas são implantadas no exterior, por obedecer a rígidas normas para exportação. Essa inovação não é ampliada para outros países. Além disso, segundo os entrevistados A e B, não devem ocorrer progressões nas negociações internacionais nos anos futuros, promovendo o modo de exportação até a instalação de subsidiárias, como apregoam Vernon (1966) e Vernon e Wortzel (1988).

Nas exportações do etanol já foram formados diversos *pools*, segundo os quais cada empresa tinha uma cota de produção a cumprir por causa de grande demanda pelo produto. Assim, exportaram juntas, reduzindo custos. Mais uma vez, foi demonstrado que as exportações nesse setor não seguem plenamente os modelos por etapas (MELIN, 1992), mas são baseadas em medidas emergentes de venda por demanda. Elas seguem o fluxo do mercado e compõem fases diferenciadas para o mesmo produto, de acordo com as características dos países importadores.

O código *network* mostrou possuir relações com todos os demais códigos propostos no estudo (Tabela 1), demonstrando ser intrínseco a cada fenômeno estudado pelas estratégias de internacionalização das empresas analisadas. Todas as manifestações e as teorias são relacionadas em um ponto de convergência no setor — a *network* —, e sua utilização é vista como essencial para o desenvolvimento dos demais códigos.

Relações com o código *Networks*

Código	Nº de citações do código	Nº de correlações com o código <i>Networks</i>
C: Agente Externo	{9-0}	4
C: Aprendizagem	{10-0}	8
C: Contexto externo	{15-0}	8
C: Escolhas Gerenciais	{5-0}	3
C: Localização	{17-5}	5
C: Processo de formação de estratégia	{10-0}	3
C: Recursos intangíveis	{6-0}	3

Tabela 1 – Relações com o código *Networks*.**Fonte:** Pesquisa direta 2009/2010

A relação ampla entre o código aprendizagem e de *network* (oito citações) foi evidenciada como a relação mais forte, presente em oito das dez citações em que o código *aprendizagem* pode ser percebido. Os entrevistados A e B citam os benefícios adquiridos pela participação em seminários, a aprendizagem advinda de alguns fornecedores de tecnologia de outros países e os benefícios que suas parcerias com institutos de tecnologias internos trazem para desenvolvimento de novos produtos e redução dos custos. O contexto externo também é fortemente citado com oito citações, remetendo às referências as linhas de crédito internacionais que auxiliam o fomento de exportação, as *trading companies* internacionais e o posicionamento da rede interna a competidores internacionais.

Não foi possível evidenciar a formação de *networks* externas, ou seja, não se gera nem se usufrui de vantagens providas das redes por causa da inexistência de relacionamento direto com empresas parceiras em outros países, devido à utilização das *trading companies*, que restringem as vantagens que ocorreriam em uma exportação direta.

As evidências do que apregoa a *Teoria de Redes*, quando aplicadas aos *players* do setor sucroalcooleiro paraibano, limitam-se à formação de uma estruturada rede interna, o que não provoca resultados expressivos no exterior por meio de um processo evolutivo, mas contribui para a força do país no setor como referência mundial (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). As empresas selecionadas parecem encontrar-se no estágio de “ponto de partida” para a internacionalização (JOHANSON; MATTSSON, 1988), caracterizado, principalmente, pela forte dependência de agentes externos para esse propósito.

No desenvolvimento das redes internas, por seu turno, há inúmeros seminários, congressos e fóruns, durante todo o ano, em que as empresas, os investidores e os

pesquisadores do setor participam, recebendo informações provenientes de relatórios nacionais e internacionais.

Considera-se que as empresas sucroalcooleiras pesquisadas e a *trading company* não utilizam de gradualismos porque não seguem fases alternadas no processo de exportação nem refletem a pregada distância cultural. Acerca disso, afirma o entrevistado B: “[...] muitas vezes nem procuro saber para onde vão os produtos. Isso não fará diferença para mim”. Diferente do que destacam Johanson e Wiedershem-Paul (1975), não foram visíveis os objetivos de inserção das empresas matrizes em outros países por meio de entradas sequenciais em dados mercados, restringido-se esses objetivos à exportação indireta, o que apresentou resultado satisfatório, segundo as opiniões expostas nas entrevistas realizadas.

Diferente do que afirmaram alguns autores (JOHANSON; VAHLNE, 1977; MELIN, 1992), as empresas pesquisadas não têm investido *mais* nos mercados internacionais com o passar do tempo. Esse posicionamento, segundo os relatos dos entrevistados, parece ser uma constante entre as empresas nordestinas, que não possuem perspectiva de exportação direta ou criação de subsidiária no exterior.

Por meio da utilização do *Atlas.ti*, e como decorrência da análise empreendida, percebe-se que há uma forte ligação entre os códigos aprendizagem e o processo de formação de estratégia. O código aprendizagem apresenta cinco correspondências com o código do processo de estratégia, tornando perceptível a influência do *aprendizado externo* e do *interno* para a definição das ações tomadas, mesmo que elas estejam restritas à influência de intermediários comerciais: as *trading companies*.

Analisando o setor de acordo com as questões (*estrutural, estratégica e de recursos humanos*) descritas no modelo de *Escolha Adaptativa* (LAM; WHITE, 1999), evidencia-se que, devido às características particulares do modo de entrada escolhido pelas empresas selecionadas, esse modelo se mostrou limitado para discutir as decisões associadas à internacionalização dos produtos. Como não haverá controle da empresa exportadora, já que o produto antes mesmo de entrar no navio é de propriedade de uma *trading company*, a questão proposta pela escolha adaptativa, sobre *qual será o controle oferecido para matriz no exterior*, não é aplicável para a realidade analisada.

Por se tratar de uma *commodity*, o açúcar, e de um combustível que busca confiança do mercado internacional, o produto é padrão. Nessa perspectiva, há fortes limitações para o desenvolvimento de estratégias associadas à definição de como o produto será comercializado e quais suas adaptações aos mercados (DOZ; PRAHALAD, 1995;

HOLT, 1998). A terceira questão da teoria da *Escolha Adaptativa* — que se refere ao impacto das decisões de internacionalização sobre os recursos humanos (TUNG, 1982) — também é limitada em sua aplicação, devido ao fato de os recursos humanos locados para essa atividade pertencerem às *tradings*. Nesse contexto, na empresa A, as decisões e as negociações com as *tradings* são tomadas pelo presidente da empresa, e, na empresa B, apesar de existir um departamento de Comércio Exterior (com apenas uma funcionária), ela não é responsável pelas decisões: mas somente pela operacionalização.

Assim, a limitação da *Teoria da Escolha Adaptativa* se encontra na inexistência de elementos que expandam suas proposições a diversas realidades, por exemplo, descrevendo situações da presença dos intermediários comerciais adotados pelo setor. Com relação a isso, afirmam os entrevistados que *o que estes fazem é apenas vender quando há disponibilidade e pedido por parte da trading, segundo as especificações requeridas para preservar a confiança delas*.

Com 15 referências, o *contexto externo* é apontado com frequência devido (a) às explicações sobre os concorrentes, em particular a Índia, citada pelo entrevistado B “como formadora de preço”; (b) à influência da bolsa de Nova York para definição do preço da safra; (c) às linhas de créditos internacionais; (d) aos fatores climáticos em outros países (que provocaram queda da produtividade); (e) à abertura comercial dos mercados internacionais para o produto brasileiro; (f) às vitórias junto a Organização Mundial do Comércio (OMC) contra o protecionismo europeu; (g) à inserção do etanol que, em alguns países, mesmo em pouca escala, ganha representatividade.

Quando perguntado sobre o que motivou sua inserção no comércio exterior, o entrevistado da empresa A afirmou que, “[...] alguns momentos, adquirem-se linhas de crédito para esse tipo de atividade a juros internacionais, sendo estes muito mais baixos do que os internos; são linhas de crédito consistentes.”. Também ressalta estar “[...] atento diariamente ao preço registrado em bolsa, que define o preço [...], a única estratégia que posso adotar em exportação”.

Percebe-se, portanto, que o contexto externo é o principal fator de influência das decisões estratégicas seguidas pelo dirigente da empresa A. Afinal, o foco principal para compra e venda do produto, segundo os entrevistados, é a bolsa de Nova York. Nela, segundo explicou o diretor comercial da empresa C, os produtores ofertam seus produtos, e as *trading companies* compram e o colocam também para venda, utilizando do mecanismo de *hedge*.

A influência da adaptabilidade das empresas pesquisadas às demandas externas, de acordo com encomendas requeridas pelas *tradings*, demonstra a natureza incremental do processo de internacionalização. Tal processo parece ser impulsionado, principalmente, por oscilações do clima, questões ambientais, consumo externo de derivados do açúcar, vitórias comerciais e, além disso, pela influência do acaso. Esses elementos podem conduzir a vantagem competitiva para um país com grandes vantagens de localização, recursos internos e experiência de décadas no setor (PORTER, 1989), como é o caso do Brasil.

Como exemplo de *contexto externo* citado, tem-se, no ano de 2009, uma grande alta no preço devido à queda drástica da produção indiana e da produção do Centro-Sul brasileiro, ambas por motivos climáticos. Fenômenos como a diminuição do petróleo e campanhas mundiais a favor de energias renováveis abrem espaço para a entrada do álcool em diversos países, mesmo que ainda em porções mínimas. Alicerçam-se, assim, as três bases de formação de vantagens pelo contexto externo: o *favorecimento* (PORTER, 1989, KUADA; SORENSEN, 2000), o *ambiente tecnológico* (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008); e o *ambiente natural* (PORTER, 1989).

Não foi perceptível, de acordo com os dados coletados, a influência do *contexto* para a modificação da estrutura organizacional (LAM; WHITE, 1999), que impulsionaria a adaptabilidade dessa estrutura para novos cenários em economia global. Além disso, diferente do que asseveram Johanson e Vahlne (1977), o nível de incerteza que deveria existir pela comercialização com outros países não estava presente nas decisões das empresas estudadas.

5 CONCLUSÕES

A análise do setor sucroalcooleiro paraibano demonstrou poucos esforços estratégicos das empresas para adquirir vantagens competitivas por meio da internacionalização. Considerando-se a posição do país no contexto do agronegócio mundial, constata-se a necessidade de revisão de ações alinhadas com esse propósito por parte de investidores locais, diretores das empresas da região e governos regionais.

O diagnóstico dos elementos que envolvem o processo de internacionalização demonstra uma região regida por experiências acumuladas, mas pouca diferenciação e baixa perspectiva de crescimento futuro. Desde 1989, com a saída do controle do governo da negociação com as *trading companies*, até hoje, o panorama é semelhante. Criou-se uma homogeneização das empresas ao se relacionar com o mercado internacional, gerando uma estagnação do papel de cada empresa isolada. Por meio do estudo das diversas teorias

selecionadas, notam-se lacunas a serem preenchidas no que diz respeito a melhor explicar a internacionalização em um setor no qual empresas intermediadoras realizam esse processo.

Percebeu-se um nivelamento do processo de exportação, com pouca ou nenhuma exceção das empresas estudadas, que criou uma conformidade advinda da ausência de competição no mercado externo e da transferência do volume produzido para as intermediárias comerciais. Entende-se que esse cenário possa ter sido influenciado pela natureza do produto comercializado, uma *commodity* (açúcar) ou um produto em fase de recebimento dessa classificação (*etanol*).

Apesar de o Brasil ser considerado um dos mais importantes *players* no mercado mundial de açúcar e etanol, as empresas nacionais, em particular as paraibanas, abdicam de lucratividade mais elevadas nas negociações empreendidas, na medida em que comercializam produtos com baixo valor agregado e utilizam intermediários no processo de exportação.

Há evidências de que aspectos associados à localização e aos recursos internos, ressaltados nas *Teorias do Diamante* de Porter, do *Paradigma Eclético* e da *Visão Baseada em Recursos*, são fundamentais nas atividades de internacionalização das empresas paraibanas. Além disso, constatou-se que o código *network* foi o único que apresentou relacionamentos com todos os outros selecionados, expandindo, inclusive, os efeitos dos demais códigos. Deduz-se, por conseguinte, que as vantagens de localização e de utilização de agente externo podem ser mais proveitosas para a empresa a partir de seu relacionamento com outras empresas (concorrentes, fornecedores, intermediadores, sindicatos etc.).

As demais teorias analisadas tornaram-se menos aplicáveis, principalmente, pela natureza típica do setor sucroalcooleiro no estado da Paraíba, que exporta indiretamente, e por corresponder a produtos padronizados.

Sugere-se a execução de pesquisas, no setor sucroalcooleiro, não só com o objetivo de mensurar, quantitativamente, as vantagens da exportação por meio de *trading companies* em relação à exportação direta, como também o de identificar os pontos fortes e os fracos da adoção desse último modo de entrada. Uma pesquisa do que acontece com o produto pós-embarcado, sua chegada ao porto de origem, seu refinamento, sua distribuição e sua venda permitirá observar o quanto se deixa de ganhar com o modo adotado.

REFERÊNCIAS

- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. **Work Study**, v.50, n.3, p.95-104, 2001.
- BARNEY, J.B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, vol. 26, n. 1, p.41–56, 2001.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**; vol. 27, n. 6, p.625–41, 2001.
- BARON, Dr. Peter. The world sugar market: resilience amidst crisis? **IX International DATAGRO Conference**. São Paulo, 2009.
- BENETTI, Maria D. A internacionalização real do agronegócio brasileiro – 1990-03. **Econ. FEE**, Porto Alegre, v.32, p. 197-222, ago. 2004.
- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. In: **International Studies of Management and Organization**, v.30, n.1, 2000, p. 6-25.
- BORINI, F.; COELHO, F.; RIBEIRO, F.; PROENÇA, E. O Prisma da Internacionalização. **VII SEMEAD**, vol. 3, n° 5, 2006.
- BRASILK, F. ; ORTEGA, L. M. . **Análise de Estratégia de Internacionalização - o Caso Bematech**. Workshop sobre Internacionalização de empresas, 2006.
- BRITTO, R. P. de; BORINI, F. ; PINHEIRO, E. . A Influência dos Recursos e Capacidades Organizacionais no Processo de Internacionalização: Survey com as Empresas Exportadoras do Estado de São Paulo. **Revista Ciências da Administração**., Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 270-78, nov. 2007.
- DATAGRO. Estimativas de Balanço Mundial de Açúcar. Disponível em www.datagro.com.br Acesso em: 23 abr. 2010.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Headquarters influence and strategic control. **Transnational management**, p. 522-66. Chicago: Irwin, 1995.
- DUNNING, John. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31,1980.
- DUNNING. John. H.; ARCHER, Howard. The Eclectic Paradigm and the Growth of UK Multinational Enterprise 1870-1983. **Business and Economic History**, v. 16, p. 19-51, 1987.
- DUNNING, John. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possibles extensions. **Journal of International Business Studies**, vol. 19, n° 1, ABI/INFORM Global, p. 1-31, 1988.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8, p. 173-90, 2001.

FAHY, John. Competitive Advantage in International Services: A Resource Based View. **International Studies of Management and Organization**, vol. 26, n. 2, p. 24-37, 1996.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Bussiness Review**, v. 11, p. 57-78, 2002.

FERREIRA, Gerson Freitas, OLIVEIRA JUNIOR, M. M., GIÃO, Paulo Roberto. O Processo Estratégico de Internacionalização da GERDAU. **XI SemeAd - Empreendedorismo em organizações**, São Paulo, 2008.

FOESTER, Heinz von. Visão e conhecimento: disfunções de segunda ordem. In: SCHINITMAN, D. F. (org.) **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLT, D. H. **International Management**. Fort Worth, TX: Dryden, 1998.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL. F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-22, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. Bussiness Relationship Learning and Commitment in the Internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**. Vol.1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, Jan; MATTSON, Lars-Gunnar. **Internationalization in industrial systems: A network approach**. In: The Internationalization of the Firm: A reader. 2. Ed. Thomson Business Press, 1988.

KINGSMAN. What to expect from the 2010 world sugar market? **Datagro International Conference**. São Paulo, oct. 2009.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, R. B. Imbricamento entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: proposição de um *framework* sobre o processo de formação de estratégias internacionais. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOVACS, Érica Piros. **O processo de internacionalização das empresas do Nordeste: proposição de um framework**. Recife: UFPE, 2009, 394 f.. Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação Administração), CCSA, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

KUADA, John; SORENSEN, Olav J. **Internationalization of Companies from Developing Countries**. International Business Press, 2000.

LAM, Long W.; White, Louis P. An adaptive choice model of the internationalization process. **International Journal of Organization Analysis**; vol. 7, ed. 2; ABI/INFORM Global, p. 105-34, 1999.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 99-118, 1992.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.

NATÁRIO NETO, J. R. **O diamante de Porter: um estudo exploratório multicaso no setor pesqueiro exportador de Santos**. Dissertação Mestrado. Gestão de Negócios. Santos. Unisantos. 2006.

PORTER, Michael **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUES, I.; MADEIRA, A. B.; THEUER, S.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Construção Civil: a experiência da Andrade Gutierrez. **IX SEMEAD – Seminário de Administração**. São Paulo, FEA/USP, ago. 2006.

ROWLEY, J. Using case studies in research. **Management research news**, v.25, n.1, p. 16-27, 2002.

SASI, Viveca; ARENIUS, Pia. International new ventures and social networks: Advantage of liability? **European Management Journal**. V. 26, p. 400-11, 2008.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. **California Management Review**, p. 57-71, 1982.

VASCONCELLOS, E.P.G. ; SUN, V. ; FACCIOLI, F. . **Internacionalização: Modelo Conceitual e Aplicação**. In: VIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP, 2005, Sao Paulo.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. 1966. p. 191-207.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Bulletin**. 1979. p. 255-67.

VERNON, Heidi; WORTZEL, Lawrence H. Globalizing Strategies for Multinationals from Developing Countries. **Columbia Journal of World Business**, v. 23, n.1, p. 27-35, Spring 1988.

VIDAL, F.; SANTOS, J. A. N.; SANTOS, M. A. Situação do setor sucroalcooleiro no Nordeste: estruturação da cadeia produtiva, produção e mercado. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza. SOBER, 2006. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/5/374.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2008.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

WHITELOCK, J. **Theories of internationalization and their impact on market entry**.

In *International Marketing Review*, v. 19, n.4, p. 342-47, 2002.

INTERNATIONALIZATION ON THE SUGAR-ALCOHOL SECTOR IN THE NORTHEAST

ABSTRACT

The purpose of the present work is to analyze the manifestations of the main key concepts of the internationalization theories along the trajectory of companies on the sugar- alcohol sector in the Northeast. Six theories were selected to guide the analyses undertaken: Life Cycle, Uppsala, Adaptive Choice, Eclectic Paradigm, Resource-based View and Diamond Model. The research strategy was the case study and the data was gathered through sectorial documents and semi-structured interviews. The Atlas/ti software aided the data analysis. As a result, evidence was made that there is a strong and decisive presence of location and internal resources aspects, underlined in the Diamond Model, the Eclectic Paradigm and the Resource-based View as fundamental in the internationalization of the activities of companies from Paraíba. The formation of a strong internal network, adopted by the Network Theory, also showed its importance. The other theories under analysis became less applicable, mainly due to the nature of the sugar-ethanol sector in Paraíba, which exports indirectly, and to the fact that their products are highly standardized.

Keywords: Sugar-alcohol Sector. Internationalization. Trading Companies.